

Ejemplo:

La integración de informes mensuales del estado financiero y del estado de los recursos humanos, debe ser un solo cuadro que muestre tanto de ingresos como de egresos, constituyendo la actividad principal de la organización. No debe olvidarse que por sus características la Organización Presupuestal debe presentar

No debe olvidarse que la organización financiera debe referirse siempre al movimiento de fondos o efectivo y de ninguna manera a otro tipo de operaciones que no se reflejen en la forma señalada, constituyendo el procedimiento más simple y elemental dentro de la técnica presupuestal para llevar a cabo un adecuado control de los fondos que se espera recibir como recursos y los que eventualmente lleguen a erogarse como salidas o gastos.

Entre los ingresos deben considerarse toda entrada de efectivo, bien sea por tarifas, por donativos, por servicios prestados o por aportaciones de los Municipios, Estados o Federaciones, y en el renglón de Egresos no solamente los gastos, sino también la parte relativa a los pagos que se hagan por las inversiones efectuadas.

Hay ocasiones en las cuales dentro del presupuesto de Ingresos y Egresos se considere la existencia del Almacén, manejándose como si fuera efectivo.

Al irse a formular los programas y los presupuestos, es necesario que la Organización Presupuestal lleve el control del ejercicio de cada uno de los rubros y compare constantemente los saldos por ejercer.

Es conveniente llevar el presupuesto por separado de la Contabilidad, aun cuando en forma global se aconseje que en cuentas de orden se registren los movimientos iniciales del ejercicio y los saldos, con fines de control de la contabilidad general, pero que es preferible hacerlo en forma independiente.

4.5.- PRONOSTICOS FINANCIEROS.

A.- PRONOSTICOS DE VENTA.

La necesidad de contar en la actualidad con pronósticos, principalmente de tipo mediano y grande, es indispensable.

B.- USOS DE LOS PRONOSTICOS

La misma ocurre en los negocios pequeños, el dueño o Gerente hace

C.- ELABORACION DE PRESUPUESTOS BASICOS.

Elaborará en una simple hoja

D.- APLICACION DE LOS PRINCIPIOS DE COSTOS.

los cálculos que al respecto realice, considerando en detalle todos los aspectos de su negocio.

La planeación financiera constituye un elemento básico del pronóstico financiero, ya que obliga a la formulación de un "Programa" y un Presupuesto que se componen de los siguientes:

Alfredo Mendoza López, C.P.

- 1.- Presupuesto de Ventas.
- 2.- Presupuestos de Producción.
- 3.- Presupuesto de Gastos de Administración.
- 4.- Presupuesto de Gastos de Venta o Distribución.
- 5.- Presupuesto de Caja.
- 6.- Presupuesto de Cuentos por Cobrar.
- 7.- Presupuesto de Ahorros de Capital.
- 8.- Presupuesto de Depreciaciones y Amortizaciones.

Lo anterior puede ser complementado con datos estadísticos, los informes de variaciones entre lo presupuestado y lo real tanto en volúmenes como en valores, etc.

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA U.A.N.L.

4.5.- PRONOSTICOS FINANCIEROS.

A.- PRONOSTICO DE VENTAS.

La necesidad de contar en la actualidad con pronósticos, principalmente de tipo financiero, en Empresas de tipo mediano y grande, es indispensable.

Lo mismo ocurre en los negocios pequeños, el dueño o Gerente hace mentalmente sus propios pronósticos en menor escala o apuntará en una simple hoja los cálculos que al respecto realice, conociendo en detalle todos los aspectos de su negocio.

La planeación financiera constituye un elemento básico del pronóstico financiero, ya que obliga a la formulación de un "Programa" y un Presupuesto que se compone de los siguientes:

- 1.- Presupuesto de Ventas.
- 2.- Presupuestos de Producción.
- 3.- Presupuesto de Gastos de Administración.
- 4.- Presupuesto de Gastos de Venta o Distribución.
- 5.- Presupuesto de Caja.
- 6.- Presupuesto de Cuentas por Cobrar.
- 7.- Presupuesto de Aumentos de Capital.
- 8.- Presupuesto de Depreciaciones y Amortizaciones.

Lo anterior puede ser complementado con datos estadísticos, los informes de variaciones entre lo presupuestado y lo real tanto en volúmenes como en valores, etc.

Los programas, presupuestos e informes, adicionados de Estados Financieros presupuestados (Balance y Estado de Pérdidas y Ganancias) constituyen el Presupuesto Financiero o Pronóstico Financiero.

Pero veamos quienes son las personas indicadas para elaborar el Pronóstico, además del Director del Presupuesto, si la magnitud de la Empresa lo amerita, y ellos son: El Gerente de Ventas, el de Producción, y el Contralor o Contador General según el caso, además, los Presupuestos deben ser flexibles y no rígidos.

Por lo tanto, el Pronóstico de Ventas debe ser formulado precisamente por el Gerente de Ventas; lo integrará sobre varias bases, Ejemplo:

a).- Ventas por zonas, trimestres o años,

b).- Por productos, pero básicamente con este aspecto deben desarrollarse los Presupuestos de publicidad y gastos de distribución, cuando menos tentativamente, ya que sus efectos son básicos reflejos en el Presupuesto de Ventas; así mismo determinar la política que se seguirá respecto del inventario de artículos terminados, en el caso de Agua Potable y alcantarillado, los volúmenes reservados en presas y los probables nuevos volúmenes, capacidad de redes de distribución, recursos de capital para ampliaciones.

El presupuesto de Ventas debe formularse pensando en que va a realizarse o va a excederse en todos sus aspectos.

B.- USOS DE LOS PRONOSTICOS.

Los pronosticos no debemos entender que son panaceas que harán nuestro trabajo, corresponde a los ejecutivos, funcionarios responsables tomar decisiones utilizando, eso sí, herramientas tan valiosas como los presupuestos.

Serán hombres los que decidan las situaciones, pero es indispensable la ventaja de su aprovechamiento, por esos ejecutivos a nivel Gerencial, ya que podrán guiarse por los diferentes presupuestos que obren en su poder y llegan a un grado de análisis del día, semana o mes; más aún, partes de estos presupuestos deben ser entregados a niveles más bajos de Supervisores con fines de aprovechamiento, por ejemplo: El Gerente de Ventas debe recibir copia de todos los demás presupuestos, además del de su Departamento y el Presupuesto de Ventas completo (Programa y Presupuesto) que debe ser entregado a los Supervisores de ventas zonales.

Una vez distribuidos los pronósticos, el Presidente o Director General deberá discutirlos con todos los ejecutivos, urgiéndolos a ponerlos en uso y por supuesto la necesidad de llevar un control de su ejercicio; este tipo de discusiones o reunión debe realizarse en niveles más bajos, con los supervisores de venta por zonas, etc., discutiéndose la forma de operar y los medios para hecharlo a andar, ya que es indispensable que todo mundo entienda el plan de operación y tome muy en cuenta sus responsabilidades, es decir, eliminar el problema de falta de comunicación, pudiendo cada responsable formular sus planes en detalle, lográndose una coordinación con el plan general que marca los lineamientos de ese tipo.

Los resultados deben ser medidos y reportados a los Directores o Gerentes de categoría Superior y solamente a través de los controles es que puede asegurarse el éxito de la operación del presupuesto, es decir, deben fijarse procedimientos que reporten de inmediato las metas o los deficientes alcanzados y en

su caso tomar las medidas correctivas para disminuir al mínimo las desviaciones, por ejemplo: Dentro del presupuesto de ventas comparar las ventas reales contra las ventas presupuestadas por áreas de responsabilidades y/o por semanas, ya que esta información al fin de l año es de poca o ninguna utilidad, y tarde para tomar una decisión.

Pero todo ello sin olvidar el principio de flexibilidad, ya que de otro modo el pronóstico se vuelve un documento frío que incita al problema, ya que lógicamente al momento de formularse no es posible preveer todas las contingencias y por lo tanto, deben hacersele cambios a la realidad, sin pretender salirse del pronóstico.

Cada modificación debe tratar de tomarse como un avance favorable.

Tampoco debe pensarse que el Pronóstico es un elemento que limita las funciones de los ejecutivos, todo lo que se necesita es manejarlo, examinarlo o administrarlo adecuadamente, proporcionando por contra objetivos definidos y concretos para las decisiones diarias o mensuales que hay que tomar.

C.- ELABORACION DE PRESUPUESTOS BASICOS.

Ya se dijo cuales son los Presupuestos Básicos.

- 1.- De Ingresos
- 2.- De Egresos
- 3.- De Ventas
- 4.- De Producción
- 5.- De Gastos de Distribución (Puede incluirse los Gastos de Administración o formularse por separado).

Me referiré sintéticamente a los dos últimos ya que los tres primeros fueron tratados en otros comentarios.

Presupuesto de Producción.- Es indispensable contar con un muy bien balanceado programa de producción. Para fines económico-financiero dentro de la Industria, la falta de producción puede ser el resultado de mala coordinación con los Departamentos de Distribución y Administración, así mismo los costos bajos pueden ser con frecuencia de aumentos de producción, simplificación de procedimientos de producción, etc.

La coordinación con presupuestos como el de Compras y Abastecimientos, con el de inversiones por nuevos equipos que abaraten la operación, además de los de mano de obra y gastos indirectos, son básicos.

Los presupuestos de producción se basarán prácticamente en los Costos de Operación anteriores y en el Presupuesto de Producción y Ventas de los Servicios de Agua y Alcantarillado; es un estimado que en base a experiencias anteriores se integrará tomando en cuenta las necesidades y ampliaciones de redes de servicio en el año que programa.

Es muy importante el período que abarque el presupuesto, ya que puede referirse a semanas, meses, trimestres, etc., así mismo la referencia a unidades, litros o metros cúbicos, independientemente de su valorización.

Indiscutiblemente los Presupuestos de Producción en una Empresa de Agua y Alcantarillado difieren de una Comercial o Manufacturera, en algunos aspectos, pero en realidad hay muchos puntos de similitud, tales como de Costo de: Materiales Directos, Mano de Obra Directa, y Gastos de Producción, Reservas de Agua en Presas (que se puede equiparar al Almacén de Materias Primas) además del de

Materiales, agua tratada (Como equivalente a Productos Terminados), etc., además de sus diferentes épocas de mayor o menor consumo, como son el verano y el invierno, temporadas de lluvias, etc.

Presupuesto de Gastos.— En este tipo de Empresas, al igual que otras, los gastos están divididos en Costos y Gastos propiamente dichos; estos últimos pueden ser: Gastos Indirectos, que forman parte del Costo de Producción o Explotación y Operación, según quiera llamárseles y otros Gastos los de Administración y de Venta o Distribución, que por su denominación no amerita mayor detalle.

Los Presupuestos de Gastos se integran también al igual que los demás Presupuestos, en base a los programas después en las experiencias anteriores y en los presupuestos básicos como son Producción y Venta, ya que de sus características dependerá el monto de los gastos del período.

También en forma similar se referirán a los mismos períodos: Semanas, meses, trimestres o años, es decir, los presupuestos deben estar unificados en cuanto al período que abarquen.

Los Presupuestos se formulan atendiendo a los gastos de períodos anteriores y normalmente se subclasifican atendiendo a los diferentes concepto de gastos, pudiendo incluir los gastos financieros o llevarse en Presupuestos por separado.

La subclasificación de los gastos en fijos y variables dentro del Presupuesto, permite contar con una herramienta muy valiosa para fines de análisis, estadístico control interno, punto de equilibrio, etc.

La subdivisión de los costos en Fijos y Variables permite una serie de aplicaciones de los mismos con el objeto de analizarlos tales como:

- 1.- Los aumentos de Producción significan un abatimiento de los costos fijos.
- 2.- Permiten calcular el Punto de Equilibrio.
- 3.- Establecer un Control dinámico de los costos (Determinación de las variaciones entre lo real y lo presupuestado)
- 4.- En el costeo directo, los gastos fijos deben ir a Gastos Generales no al Costo.
- 5.- Los análisis diferencian de los costos.
- 6.- Los Presupuestos Variables.

Alfredo Mendoza López, C.P.